

BALOGH GÁBOR–SIPOS NORBERT–RIDEG ANDRÁS

# A javadalmazási rendszerek hatása a magyarországi kis- és középvállalati szektorban

A tanulmány középpontjában a mikro-, kis- és középvállalatok vállalati szintű tényezői és a javadalmazási rendszerek alkalmazása közötti összefüggések empirikus vizsgálata áll. Az elméleti megalapozást és a kutatási kérdés ismertetését követően nagymintás elemzési eredmények bemutatására kerül sor: az 1069 magyar kis- és középvállalat vizsgálata leíró statisztikai eszközök és *forward* szelekciós logisztikus regresszió segítségével történt. Az eredmények azt mutatják, hogy a javadalmazási rendszerek alkalmazására 1. a menedzsmentmegoldások, 2. a marketingeszközök, 3. az emberi erőforrás tényezői és 4. a külső támogatás mértéke gyakorolnak hatást. A kutatás újdonságát egyrészt az emberierőforrás-elmélet kis- és középvállalatokra történő alkalmazása adja, másrészt a tanulmány empirikus bizonyítékokkal szolgál a tématerület kutatói számára. Az összefüggések egyaránt jól hasznosíthatók a kis- és középvállalati menedzsment és emberierőforrás-gazdálkodás elmélete és oktatása számára.\*

Journal of Economic Literature (JEL) kód: O15, J33.

A javadalmazási és ösztönzési rendszerek (továbbiakban javadalmazás), a bérek megállapítása az egyik legfontosabb és legérzékenyebb kérdés (alapfunkció) az emberi erőforrások menedzsmentjében. Ugyanakkor a kis- és középvállalatok esetében kevés a nemzetközi összehasonlító eredmény erről a területről, hiszen az emberierőforrás-menedzsment és a versenyképességi kutatások között is nagyvállalati túlsúly

\* A kutatást az Innovációs és Technológiai Minisztérium Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja finanszírozta, a Pécsi Tudományegyetem 4. – A hazai vállalatok szerepének növelése a nemzet újraiparosításában – tématerületi programja keretében. A tanulmány az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

Balogh Gábor közgazdász, a PTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet adjunktusa (e-mail: baloghg@tk.pte.hu).

Sipos Norbert közgazdász, a PTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet adjunktusa (e-mail: sipos.norbert@tk.pte.hu).

Rideg András közgazdász, a PTE Közgazdaságtudományi Kar Kvantitatív Menedzsment Intézet adjunktusa (e-mail: ridega@tk.pte.hu).

A kézirat első változata 2020. június 29-én érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2020.12.1217>

érzékkelhető (*Cerrato-Depperu* [2011]). Jelen empirikus kutatásunkra különösen igaz B. Harney és C. Nolan könyvének megállapítása:

„Egyre inkább elismerik az emberierőforrás-menedzsment versenyképességben betöltött kritikus jelentőségét, azonban a vizsgálatok ritkán terjednek ki a mikro-, kis- és középvállalatokra. Ez az elhanyagolás meglepő, mivel a kis- és középvállalatok uralják az ágazatok döntő többségét, hozzájárulva a magas jövedelmű országokban a bruttó hazai termék (GDP) több mint 55 százalékához és a foglalkoztatás 65 százalékához.” (*Harney-Nolan* [2014] 153. o.)

Ahhoz képest, hogy jó néhány országban mennyire magas a kis- és középvállalati foglalkoztatottak aránya és a GDP-hez való hozzájárulása, valamint számszága a nagyvállalatokéhoz képest, meglepő, hogy milyen keveset lehet tudni ezen cégek emberierőforrás-menedzsmentjének gyakorlatairól. Ennek oka lehet az, hogy az információk beszerzése, adattisztítása, egybevetése aprólékosabb, hosszabb és fáradságosabb munkát igényel, mint a tőzsdén jegyzett, adatokkal és információkkal bőven ellátott nagyvállalatok elemzése. A kelet-közép-európai átmeneti gazdaságok kis- és középvállalataiban az emberi erőforrások gazdálkodásával kapcsolatos tevékenységek kutatását erőteljes hiányosságok és növekvő érdeklődés jellemzi (*Richbell és szerzőtársai* [2010]). Győri Ágnes kutatása alapján az is látható, hogy a kis- és középvállalatok esetében is

„az emberi erőforrásokban megmutatkozó hiányosságok növelik a vállalkozás pénzügyi sérülékenységének esélyét” (*Győri* ([2018] 255. o.).

Így a nem megfelelő minőségű foglalkoztatotti állomány visszahat(hat) a cég anyagi helyzetére is, így a munkatársak vonzásában, fejlesztésében és megtartásában is kulcsszerepe lehet az – anyagi és nem anyagi – ösztönzési rendszerek tudatosabb alkalmazásának. Jelen vizsgálatot az az igény motiválta, hogy bepillantassunk a javadalmazási rendszerek kialakításának gyakorlatába azért, hogy új információkhoz jussunk e speciális terület működéséről a kis- és középvállalatokban. A kutatás szűkítő kritériumai, szempontjai a következők voltak:

- *vállalatméret szerint*: mikro-, kis- és középvállalatokra vonatkozzon,
- *regionális szempontból*: magyar vonatkozású, de a mikro-, kis- és középvállalati versenyképességet kutató csoport nemzetközi adataival is összehasonlítható eredményeket biztosítson,
- *tématerület alapján*: az emberierőforrás-menedzsmentről (és ezen belül egyik fő funkciójáról: a javadalmazásról) mint a vállalati versenyképesség egyik kritikus tényezőjéről szolgáltatson információkat.

Számos tanulmány foglalkozik a kis- és középvállalati versenyképességgel és emberierőforrás-gazdálkodással, de ezek sok esetben csupán egy-egy ország jellemzőit mutatják be, és főként a nagyvállalatokat helyezik középpontba. A fenti három kritérium szerint sem találtunk releváns eredményeket a szakirodalmi áttekintés során, ezért tanulmányunkban egy kutatási rést azonosítottunk, amely mindhárom szempontnak megfelel, s a három elemzési kritérium közös metszéspontjában (a kis- és

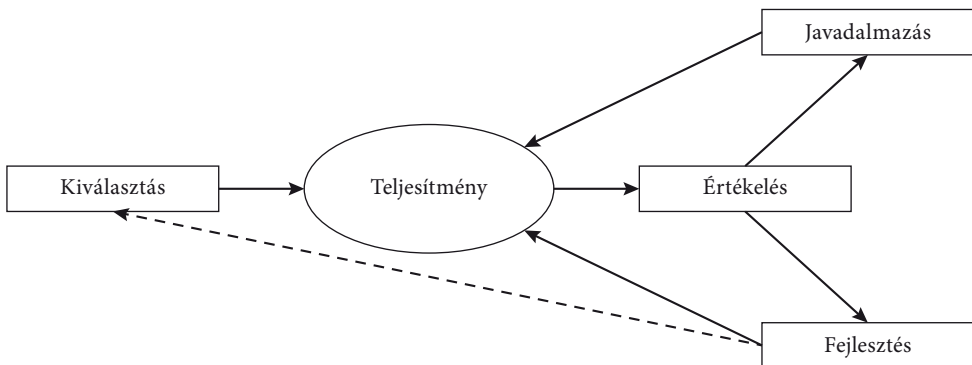
középvállalati emberierőforrás-gazdálkodás nemzetközi összehasonlítása) új, érdekes, mind gyakorlati tapasztalatokban, mind szakirodalmakban szűkölködő határterületet tárunk fel. Fő kérdésünk: vannak-e általánosan használható javadalmazási rendszerek a magyar kis- és középvállalatoknál?

## Az emberierőforrás-ciklus elméleti megalapozása és a kutatási kérdés megfogalmazása

A hatékony emberierőforrás-gazdálkodás a szervezeti versenyképesség kritikus tényezője, hiszen csak a jól teljesítő alkalmazottakkal érhető el magasabb szintű szervezeti teljesítmény (Ulrich és szerzőtársai [2009], Karoliny-Poór [2017], Poór és szerzőtársai [2018], [2019]), és ugyanez igaz a kis- és középvállalati versenyképésre is (Sheehan [2013]). A versenyképességi megközelítések (például Porter-féle öterő-modell) eltekintenek a belső tényezők vizsgálatától (Kharub-Sharma [2017]), szemben az erőforrás-elméletekkel, amelyek a vállalat értékes, ritka, nehezen helyettesíthető, költségesen másolható belső jellemzőire (például az emberierőforrás-gazdálkodás folyamatai, a munkaerő jellemzői) mint a versenyképességet meghatározó tényezőkre tekintenek (Szerb és szerzőtársai [2019b], Barney [1995], [2001]). A szervezethez illeszkedő, minőségi emberi erőforrás vonzása, motiválása és megtartása az emberi erőforrás menedzselésének rendkívül fontos és alapvető feladata, amelyben kiemelt szerepe van a javadalmazásnak és a fejlesztésnek. Az 1. ábra mutatja: az emberi erőforrás menedzselésének kulcsfunkciói – kiválasztás, teljesítményértékelés, fejlesztés, javadalmazás – és azok kapcsolatrendszere az úgynevezett emberierőforrás-ciklus segítségével rendezhető fogalmi keretbe (Fombrun és szerzőtársai [1984]).

### 1. ábra

Az emberierőforrás-ciklus



Forrás: Fombrun és szerzőtársai [1984].

Az emberierőforrás-ciklus első szakasza a kiválasztás, a ciklus központi eleme pedig a dolgozók teljesítése. A teljesítmény értékeléséből származó adatokat két alapvető stratégiai célra lehet felhasználni (Torrington és szerzőtársai [2014]):

1. teljes körű javadalmazás: a múltbeli teljesítmény elismerésére helyezve a hangsúlyt,
2. képzés-fejlesztés: a jövőbeni teljesítmény fokozására helyezve a hangsúlyt.

(Ezen túlmenően a potenciál feltérképezése és a teljesítmény szervezeti stratégiához illesztése is célja lehet a teljesítményértékelésnek.) Mindkét felhasználási terület visszahathat az alkalmazottak teljesítményére. Amennyiben a fejlesztés nem sikeres, elbocsátásra vagy áthelyezésre is szükség lehet, és így előlről indulhat a ciklikus folyamat.

Az emberierőforrás-ciklusa az 1980-as évek globalizációja és a növekvő versenyképesség idején kialakult két klasszikus megközelítés (a Harvard-modell és a Michigan-modell) közül az utóbbihoz tartozik. Mindkettő emberi (és kapcsolati) tőkeként tekint az alkalmazottakra: nemcsak vállalati költségtevézőként kezeli a dolgozókat, hanem a cég egyetlen értékteremtő erőforrásaként. A különbség az, hogy a Michigan-modell a tulajdonosok, befektetők (*shareholderek*) szűkebb körének érdekeire koncentrál, míg a Harvard-modell az érintettek széles körének (például szakszervezetek, állam, közösségek) érdekeit is bevonja (*Karoliny-Poór* [2017] 36–39. o.). A Michigan-modell tehát a társadalmi szempontok helyett individuális (pszichológiai) perspektívából közelíti a kérdést. Az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos eredmények így csak a szervezeti hatékonysággal és értékkel foglalkoznak (nem tartozik ide például az egyéni jóllét és a hosszú távú társadalmi haszon) (*Beer és szerzőtársai* [2015]).

A tanulmány a Michigan-modell megközelítését alkalmazva, a szervezeten belüli tényezőkre szűkítve vizsgálja az emberierőforrás-ciklust. A következőkben a teljesítményértékelésből származó információk fontos felhasználási területével, a javadalmazási rendszerekre ható tényezőkkel foglalkozunk részletesen. Ennek révén lehet azonosítani azokat a komponenseket, amelyeknek a nemzetközi összevetésben is szignifikáns hatása van e terület sikerességére, hatékonyságára.

Az empirikus vizsgálatunkban azokat a releváns tényezőket vizsgáljuk, amelyek szignifikánsan befolyásolják a magyar kis- és középvállalati javadalmazási rendszerek alkalmazását. Ahhoz, hogy egy javadalmazási rendszer transzparens, motíváló, indokolható és elfogadható legyen az alkalmazottak körében, megfelelően szofisztikálnak kell lennie. Ha egy emberierőforrás-gazdálkodási rendszer *ad hoc* elemekből épül fel, az bizalmatlanságot kelthet a dolgozóknál. Ez ronthatja a vonzerőt, megtartóerőt, motivációt, kiszámíthatóságot, ami veszélyeztetheti az adott cég versenyképességét. A bérek esetében különösen érvényesülhet a méltányosság és a következetesség iránti igény. Nemzetközi összevetésben vizsgáljuk meg, hogy melyek azok a szempontok, amelyek figyelembevétele nem hagyható ki a javadalmazási rendszerek kidolgozása során.

## A kis- és középvállalati javadalmazási rendszerek

Az emberierőforrás-gazdálkodás fent vázolt funkciói általában a nagyvállalatok, multinacionális vállalatok esetében jelentenek elkülönülő rendszereket, a kis- és középvállalatok esetében nem feltétlenül érvényesül a rendszerek formalizáltsága. R. Singh és szerzőtársai szerint:

„A kis- és középvállalatok nem tekinthetnek úgy az emberierőforrás-menedzsmentre, mint csak nagyvállalatok körében működő menedzsmentfunkcióra; biztosan van összefüggés a kis- és középvállalatok teljesítménye és a munkavállalók menedzselési megoldásai között, bár ez a kapcsolat kevésbé feltárt.” (*Singh és szerzőtársai* ([2017] 75. o.)

Több kutatás is megállapította, hogy a kis- és középvállalati emberierőforrás-gazdálkodásra a sokféleség, az alacsony formalizáltság és a funkciók és szervezeti folyamatok összecsúsztatása jellemző (szemben a nagyvállalati specializált szakalkalmazottakkal és részlegekkel). E folyamatok a szervezet növekedésével együtt folyamatosan átalakulnak, és a formális megoldások alkalmazása az operatív dolgozók szintjén jellemzőbb, mint a vezetői szinten (*Bacon–Hoque* [2005], *Kotey–Slade* [2005]). Az emberierőforrás-gazdálkodás problémáit tehát nemcsak a szervezet életkora, hanem a növekedési életciklus szakaszai is generálják (*Rutherford és szerzőtársai* [2004]). Ennek ellenére – az alacsony formalizáltság mellett is – az emberierőforrás-ciklushoz kapcsolódó feladatokat még a néhány alkalmazottal működő mikroállalatoknál is el kell látni (ha nem az emberierőforrás-menedzser, akkor a vezető végzi el), hiszen a dolgozók szervezeti teljesítményhez való hozzájárulása érdekében egyaránt törődni kell a képességeikkel, a motivációikkal és a lehetőségeikkel (*Boxall–Purcell* [2016], *Jackson és szerzőtársai* [2014]). *Papanek* [2010] szerint nemzetközi összehasonlításban a magyar kis- és középvállalatok sajátossága, hogy a versenyképes kompetenciákkal rendelkező emberi erőforrás megszerzése, a tőkehiány és a lassú tudásáramlás fejlődést fékező hatása magasabb kockázatot jelent, mint a fejlettebb gazdaságokban, valamint felmérése szerint a vállalati növekedésből adódó vezetési gondok között a munkatársak nehezebb ösztönzése szerepelt az első helyen. Ennek megfelelően érvényesnek tekinthető az emberierőforrás-ciklus alkalmazása a kis- és középvállalatokra is, hiszen ha nem is elkülönülő funkcióként vagy részlegként jelenik meg az emberierőforrás-gazdálkodás, a kapcsolódó tevékenységeket mindenképpen el kell végezni.

Az egyébként is heterogén kis- és középvállalatok nemzetközi környezetben történő összehasonlítását bonyolultabbá teszi, hogy a bérek egy sokdimenziós döntési folyamat végeredményeként határozódnak meg (*Bennett és szerzőtársai* [2017], *Suda* [2007]):

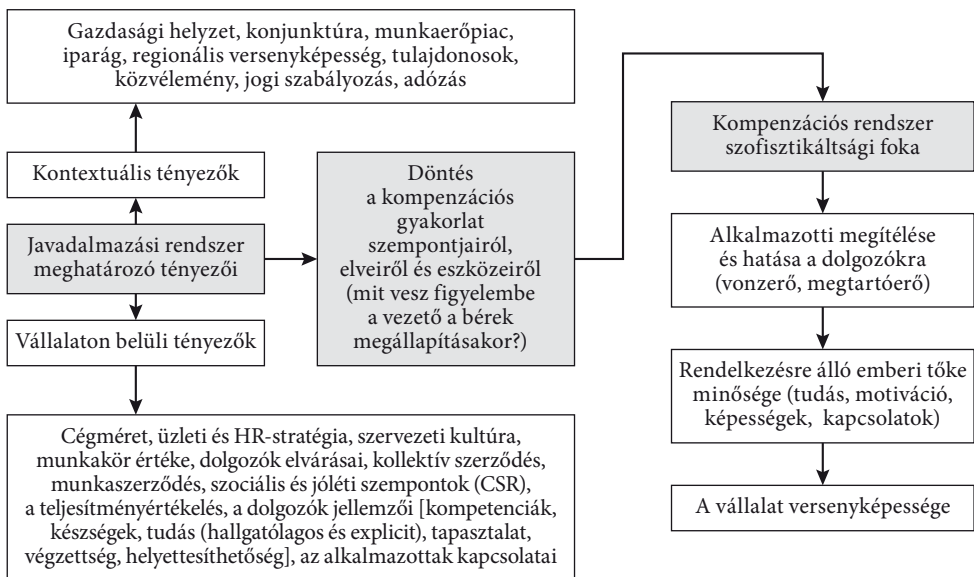
1. A külső környezettel összefüggő tényezők alapvetően befolyásolják a cégek mozgásterét: munkaerőpiac, iparág, regionális versenyképesség (*Charles–Sei* [2019]), régióspecifikus fejlesztési szakpolitikák (*Szerb és szerzőtársai* [2019b]), tulajdonosok, közvélemény, jogi szabályozás, adózás. A kis- és középvállalatoknak csak kisebb hatásuk van a környezeti tényezők által meghatározott folyamatokra, így a javadalmaozási rendszerek kidolgozásakor többnyire nekik kell hozzájuk alkalmazkodniuk. Továbbá *Salazar-Elena–Guimón* [2019] szerint területi szempontok is érvényesülnek: az adott ország jövedelmi szintje is meghatározza azt, hogy milyen vezetési gyakorlatok működnek a kis- és középvállalatokban. *Claver-Cortés és szerzőtársai* [2019] az ágazati környezet hatását is vizsgálta. *Banai és szerzőtársai* [2017] a külső (EU-) támogatások hatásvizsgálatával megállapította, hogy bár azok pozitív hatást gyakorolnak a foglalkoztatotti létszámra, a cégen belüli hatékonyságot nem növelik, mivel ezeket a támogatásokat a cégek fejlesztés helyett elsősorban kapacitásbővítésre használják fel.

2. A *szervezet belüli tényezők*, amelyekre a kis- és középvállalatoknak nagyobb befolyásoló erejük van, egyúttal hatással vannak a bérekre: az üzleti és emberierőforrás-stratégia, a szervezeti kultúra, a munkakör értéke és besorolása, a dolgozók elvárásai, a kollektív szerződés, a munkaszerződés, a szociális és jóléti szempontok (vállalati társadalmi felelősségvállalás – *Corporate Social Responsibility*, CSR), a teljesítményértékelési gyakorlat, az emberi tőke jellemzői [kompetenciák, készségek, tudás (hallgatólagos és explicit), tapasztalat, végzettség, helyettesíthetőség], az alkalmazottak kapcsolatai. Idesorolhatók a foglalkoztatottak idegen nyelvi készségei, amelyek hiányosságai – *Éltető-Udvari* [2018] kutatásai alapján – korlátozhatják a vállalkozás exporttevékenységét, és Magyarországon jellemzően a mikrovállalkozások találnak legnehezebben nyelveket jól tudó, szakképzett munkaerőt, ami minden bizonnyal összefügg a javadalmazásra allokálható költségkezetekkel és a pénzügyi helyzettel.

Ez egy soktényezős folyamat, amelyben számos befolyásoló tényező és döntési pont van, amelyek meghatározzák a javadalmazási rendszer paramétereit, ezáltal a vállalat emberierőforrás-jellemzőit, és ez hatással van a szervezet teljesítményére, versenyképességére is (2. ábra).

## 2. ábra

A kis- és középvállalati javadalmazási rendszerek alkalmazását befolyásoló tényezők fogalmi kerete



*Megjegyzés:* a szürke háttér a tanulmány fő kutatási témáját jelöli.

*Forrás:* saját szerkesztés.

A szervezet stratégiai magatartása lehet piackövető és piacsemleges, ugyanakkor a kis- és középvállalatokat nem jellemzi a piacvezető pozícióra törekvés. További döntési pont, hogy mennyire differenciálja a dolgozókat a szervezet („elit” versus

„periferikus” csoport létrehozása, „köztes sávok” alkalmazása). A rendszerfelépítés komponensei között szerepel még a közvetlen anyagi (például alapbér, pótlék, prémium, jutalom, bónusz) és a nem közvetlen anyagi javadalmazási elemek (például részesedési eljárások, jutalékos rendszer) aránya, az egyéni vagy csoportos ösztönzők alkalmazása, az input (erőfeszítés, kompetencia) *versus* output (eredmény) jellegű ösztönzők használata, a karrierlépcsőkhöz kapcsolódó szintek meghatározása, a fix (alap-) bér és a teljesítményfüggő mozgó bérek aránya, a legalacsonyabb és legmagasabb fizetések szintje, a bérgörbe (a bérek növekedési intenzitása) inkább lapos vagy meredek (*Torrington és szerzőtársai* [2014]).

A javadalmazási rendszer kifinomultsága a fenti befolyásoló tényezők és a tudatosan megválasztott eszközök függvényében lehet alacsony és magas szintű. Empirikus felmérésünkkel az a célunk, hogy feltárjuk, mely tényezők játszanak lényeges szerepet a kis- és középvállalati javadalmazási rendszerek kidolgozottságában.

## Empirikus felmérések a javadalmazásról és a kutatási rés lehatárolása

Számos nemzetközi empirikus kutatás zajlik a nagyvállalatok emberierőforrás-gazdálkodásának témakörében – ezek módszertanát és eredményeit ismertetni fogjuk. Kifejezetten ritka azonban az olyan nemzetközi felmérés, amely a kis- és középvállalatok emberierőforrás-ciklusát vizsgálja. Kutatásunkba nemcsak középvállalatokat vontunk be, hanem ennél kisebb egységeket is. Ez a kutatási rés igazolja elemzésünk létjogosultságát, hiszen a legtöbb idevágó felmérés egy-egy ország gyakorlatát mutatja be, így vizsgálatunk a kis- és középvállalatok körében hiánypótlónak tekinthető. Először a nagyvállalatokra vonatkozó felméréseket olyan szempontból vesszük számba, hogy azonosítsuk, milyen szempontokat lehet átültetni a kis- és középvállalati elemzésbe. Számos országban megfigyelhető, hogy a foglalkoztatottak túlnyomó többsége a kis- és középvállalatokban dolgozik, ezért fontos megismerni azokat a folyamatokat és szempontokat, amelyek alapján kialakul a rájuk vonatkozó javadalmazási rendszer.

### *Cranet-felmérés és a nemzetközi kutatások a nagyvállalatok körében*

Az emberierőforrás-gazdálkodás nemzetközi összehasonlító kutatását teszi lehetővé (1989 óta) az úgynevezett Cranet-felmérés. Mára több mint 40 ország alkalmazza ugyanazt a standard kérdőívet. A vizsgálat középpontjában a hasonlóságok és a különbségek azonosítása áll, azaz az országoként és régióként megegyező és eltérő jellegzetességek kiszűrése történik a külső környezettel összefüggő jellemzők figyelembevételével (*Brewster és szerzőtársai* [2018], *Gooderham–Nordhaug* [2011], *Parry és szerzőtársai* [2011], *Poór és szerzőtársai* [2019]). A Cranet-felmérésben részt vevő cégek kétharmada több mint 250 főt foglalkoztat, és 100 fő alatti vállalatok nem is kerülhetnek a mintába, így elsősorban a nagyvállalatokat (és részben középvállalatok) elemezték (*Steinmetz és szerzőtársai* [2011]).

A felmérés nemzetközi adataiból kiderült, hogy a válaszadó szervezetek háromnegyede működtetett formális teljesítményértékelési rendszert, ezen belül elsősorban a szellemi (szak)alkalmazottakra és a vezetőkre (75 százalék), valamint az adminisztratív dolgozókra (70 százalék) vonatkozóan, míg legritkábban a fizikai dolgozók esetében alkalmazták a formális teljesítményértékelési rendszert. Kelet-Közép-Európán kívül jóval gyakrabban használják e rendszert, mint régiókban. A teljesítmény értékelését legjellemzőbben a közvetlen felettesek végezték, míg ritkábban a felettesek felettesei (önértékelésre is ritkán került sor). A teljesítményértékelési rendszerből származó információk leggyakoribb felhasználási területe a képzés-fejlesztés (70 százalék fölött). Emellett a fizetés és jutalom, valamint a karriermozgások megtervezéséhez is jó adatokat szolgáltatottak a teljesítményértékelési rendszerből nyert adatok.

A 2008–2016 közötti időszakban lebonyolított Cranet-felmérésekből kiderül, hogy a javadalmazási rendszerek a világban igen gyakran alkalmaznak további juttatásokat a kötelező javadalmazáson túl. A rugalmas választás lehetővé tette a béren kívüli juttatásokat (például cafetéria), ami a válaszadók egyharmadánál volt megfigyelhető globálisan. Tradicionális juttatási elem a nem pénzbeli jutalom („jó szó”, „kézfogás”, elismerés, bizalom), ami Kelet-Közép-Európában a legjellemzőbb, a megkérdezettek több mint fele esetében. Kiderült az is, hogy a vezetők és a szellemi alkalmazottak alapfizetését elsősorban az egyéni alkuk határozzák meg, ezt követi a vállalati bérpolitika, valamint az országos-iparági kollektív alkuk.

A legfrissebb felmérési fordulóban a legnépszerűbb egyéb javadalmazási elemek a következők voltak a *vezetők* esetében: egyéni teljesítménycélokhoz kötött jutalom (válaszadók 54 százaléka), egyéni teljesítményarányos bérezés (51 százalék), szervezeti célokhoz kötött jutalom (49 százalék), nem pénzbeli jutalom (44 százalék), munkacsoportcélokhoz kötött jutalom (34 százalék), rugalmas juttatások (34 százalék), nyereség-részesedés (26 százalék), dolgozói részvényprogram (17 százalék) és részvényopciók (14 százalék). A *szellemi (szak)alkalmazottak* körében az egyéni teljesítményarányos bérezés (48 százalék), az egyéni célokhoz kötött jutalom (46 százalék) és a nem pénzbeli jutalmak (43 százalék) a leggyakrabban alkalmazott módszerek, míg a többi egyéb javadalmazási elem is megjelenik náluk, de ritkábban, mint a vezetők esetében. A *fizikai dolgozók* esetében a nem pénzbeli jutalom (43 százalék), az egyéni teljesítményarányos bérezés (39 százalék) és az egyéni célhoz kötött jutalom (32 százalék) a legjellemzőbb megoldás (Poór és szerzőtársai [2018], [2019]).

A Cranet-hálózaton kívül a témában számos további nemzetközi kutatás zajlik, ezek is elsősorban nagyvállalatok gyakorlataira összpontosítanak. A tanácsadó és emberi erőforrással kapcsolatos szolgáltató cégek (például Hay, Mercer, Aon Hewitt, Randstad, KPMG, Ernst&Young stb.) munkavállalói felmérésekre specializálódott kutatásai mellett meg lehet említeni az egyetemek és intézetek által folytatott felméréseket is, amelyek a nemzetközi trendek összehasonlításával foglalkoznak, és referenciaalapot (*benchmarkot*) adnak a témához. Ilyenek a Center for Effective Organizations (CEO) kutatási jelentései, amelyeket a University of Southern California Marshall üzleti iskolája készít. Hasonló a Saratoga Institute felmérése, amely a 2000-es évek elején anyaszervezetéhez a PricewaterhouseCoopershez (PwC) került, és közel 2600 cég adatait és mutatóit vizsgálja (Fitz-enz [1995]).



Egy 1992-es IBM-felmérés szintén nemzetközi összehasonlításokat végzett a kultúra, a szervezeti struktúra, a teljesítménymenedzsment, a személyzetbiztosítás, a kommunikáció és a vállalati felelősség területén (Towers Perrin [1992]). A Harvey Nash nemzetközi fejevadász és tanácsadó cég felmérésében 38 ország 820 szervezete vett részt 2017-ben. A cégek növekedését, változását és értékteremtését vizsgálta, és a munkaerő-felvételt, a vezetői készségfejlesztést és a munkavállalói szerepvállalást találták a legfontosabb emberierőforrás-gazdálkodási feladatnak (Poór és szerzőtársai [2019]). Továbbá megállapították, hogy a teljesítménymenedzsment professzionálisabb lett a korábbi évekhez képest.

Ezekon kívül további szakmai szövetségek és kamarák is végeznek kutatásokat, mint az amerikai Society for Human Resource Management (SHRM), az angol Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Ezek célja, hogy kutatásaikkal segítsék a HR-szakma fejlődését, tényeken alapuló elemzésekkel támogassák a cégek üzleti teljesítményének munkavállalókon keresztül történő javítását (Poór és szerzőtársai [2019]). Az amerikai közszféra javadalmaozási rendszerére vonatkozó 2014-es felmérés összehasonlítja a köz- és magánszféra közötti különbségeket, bemutatja az alkalmazott fizetési eszközöket, megvizsgálja a személyzetmenedzsmentre gyakorolt hatását (Thom-Reilly [2015]). Szintén amerikai felmérés az Academy of Nutrition and Dietetics elemzése, amely 60 munkakör adatait veti össze 9000 dolgozó juttatási adatai alapján (Rogers [2017]).

### *Kutatások a kis- és középállalatok körében*

Számos tanulmány foglalkozik az egyes emberierőforrás-gazdálkodási funkciók szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásával, és újra és újra bebizonyosodik, hogy a kis- és középállalatok körében is pozitív kapcsolat mutatható ki az egyes emberierőforrás-gazdálkodási feladatok ellátása és a cég eredményessége között. Például Naz és szerzőtársai [2016] pakisztáni kis- és középállalatoknál mutatta ki négy emberierőforrás-gazdálkodási kulcsfunkció (toborzás és kiválasztás, képzés és fejlesztés, jutalmazási politika és teljesítményértékelés) vállalati teljesítményre gyakorolt pozitív hatását. Némethné [2010] kis- és középállalatok versenyképességére alkotott elméleti keretrendszerében is kulcs tényezőként jelenik meg az emberi erőforrás (tudásának, képességeinek, kapcsolatainak, motivációinak összességével). Gherhes és szerzőtársai [2016] szerint azonban fontos leszögezni, hogy a kisvállalatok nem kicsi nagyvállalatok, vagyis egész máshogy (akár többféle sikeres modell szerint is) működhetnek, mint a nagyvállalatok. Heterogenitásukon túlmenően általában helyi piacon versenyeznek, ahol kritikus tényezőként jelenik meg a megfelelő erőforrások elérhetősége (a munkaerő, a finanszírozás és az innováció terén).

Muda-Rahman [2016] szerint a kis- és középállalatok teljesítményében a legfontosabb kulcs tényező az emberi tőke (oktatás, tapasztalat, motiváció, tehetség és készségek), amely kiemelkedően fontos a szervezeti életciklus korai szakaszában.

„A kis- és középállalatok sajátosságainak elemzésével foglalkozó tanulmányok igazolták, hogy az intellektuális tőke elemei közül az emberi tőke gyakorolja a legerősebb befolyást a kis- és középállalatok teljesítményére.” (Muda-Rahman [2016] 683. o.)

*Mohamad–Mat Zin* [2019] malajziai építőipari kisvállalatok körében mutatta ki, hogy az alkalmazottak tudásának menedzselése (hallgatólagos és explicit tudás tudatos megszerzése, megosztása, felhasználása) közvetlen és szignifikáns pozitív hatással van a cégek versenyképességére és teljesítményére. *Fernandes és szerzőtársai* [2019] megállapította, hogy a versenytársakkal való együttműködés és a tudás-transzfer szintén erősíti a szervezeti teljesítményt és innovációt. *Salehi–Moghadam* [2019] empirikus eredményei szerint a menedzsmentképeségek és a túlzott önbizalom (*overconfidence*) is hatással van a szervezeti teljesítményre.

*Harney–Dundon* [2006a] kis- és középvállalati vizsgálata megállapította, hogy a normatív modellek csak korlátozottan működnek a kis- és középvállalatok esetében azok heterogenitása és sokfélesége miatt, hiszen multidimenziós környezetben működnek, így számos paramétert figyelembe kell venni. Ezért egy új modellt fejlesztettek ki a kis- és középvállalatok emberierőforrás-menedzselési folyamatainak vizsgálatára. Ez a gyakorlatban – rendszerint egyenetlen és ellentmondásos – különböző formális és informális szinteket felölelő szakpolitikák és gyakorlatok megkülönböztetett keverékéből áll, amelynek elemei tükrözik azt az egyedi környezetet, amelyből kialakult (*Harney–Dundon* [2006b]). *Heilmann és szerzőtársai* [2020] finn kis- és középvállalatok vizsgálata során azt állapította meg, hogy a nagyvállalati menedzsment-megoldások egyre könnyebben kerülnek át a kis- és középvállalatokhoz (például javadalmazási megoldások), amelyekben kulcsszerepet játszik a munkavállalók képzése.

### *Javadalmazás a kis- és középvállalatokban*

A hatékony javadalmazási rendszer növeli az alkalmazottak lojalitását, munkájuk minőségét, ami hozzájárul a szervezet versenyképességéhez (*Mura és szerzőtársai* [2019]). A kisvállalatok javadalmazási gyakorlata kiemelten fontos a dolgozók toborzása és megtartása során, mert ha nem képesek eleget fizetni a jelentkezőknek, akkor nem tudják felvenni és megtartani a szervezet szempontjából lényeges képességekkel és tudással rendelkező munkaerőt, ami a hatékony működéshez szükséges (*Cardon–Stevens* [2004]). A szerzőpáros továbbá megállapította, hogy a továbbképzési lehetőségek is kulcsfontosságúak a termelékenység emelésében, ám a kis- és középvállalatok elsősorban rövidebb ciklusú (*in-house*) tréningeket tartanak, mert fokozottan számít az alkalmazottak munkából kiszakadásának ideje és a képzés költsége. Ugyanakkor *Wiesner–Innes* [2010] szerint a kis- és középvállalatok dolgozóik számára elsősorban informális képzési és fejlesztési lehetőségeket biztosítanak, ezzel együtt is a javadalmazási és teljesítményértékelési rendszereknek szoros összefüggésben kell állniuk a képzési-fejlesztési lehetőségekkel, amelyek nem anyagi ösztönzőknek és vállalati termelékenységét és hatékonyságot emelő eszközöknek is tekinthetők.

A kis- és középvállalatok javadalmazási szintje nagyban függ a piaci helyzettől, a cég életciklus-pozíciójától, a növekedés ütemétől, a kockázattól, a külső és belső változóktól, így ebben a multidimenzionális döntéshozatali folyamatban sokszor koordináció nélkül és *ad hoc* módon határozzák meg a javadalmazási csomagokat. A vállalkozói szervezetekben ráadásul számos alkalmazotti attitűd (például kreativitás,

innováció, kockázatvállalási hajlandóság, együttműködés, interaktivitás és az egyértelműség hiányának toleranciája) sokkal nagyobb jelentőségű, mint a nagyvállalatokban, így ezek jutalmazása is gyakoribb. A sokat hivatkozott szakirodalmak a javadalmazási rendszerekben – a fenti okok miatt – egyértelműen különbségeket azonosítottak a szervezet mérete és kora szerint (*Cardon–Stevens* [2004]).

Fontos különbséget tenni a fejlett és fejlődő országok gyakorlatai között. A fejlett országok esetében *Rutherford és szerzőtársai* [2004] – az Egyesült Államokban végzett empirikus kutatásai – szerint a javadalmazással kapcsolatos legnagyobb emberierőforrás-problémák a mérsékeltén növekvő vállalatok esetében érvényesülnek, míg a legkevesebb probléma a gyorsan növekvő kis- és középvállalatok esetében merül fel. *Reid és szerzőtársai* [2002] észak-írországi eredményei alapján a családi kis- és középvállalatok a családtagok javadalmazásakor tudatosan törekednek a vállalat és a tulajdonos(ok) pénzügyeinek szétválasztására. *Kalleberg–Buren* [1996] az Egyesült Államokban hasonlította össze cégméret alapján a javadalmazási különbségeket, és megállapították, hogy a nagy szervezetek alkalmazottai magasabb jövedelemmel, több béren kívüli juttatással és előléptetési lehetőséggel rendelkeznek, de kevesebb önállóságot vállalnak a munkavégzés során, mint a kisebb méretű szervezeteknél alkalmazott munkavállalók. *Way* [2002] szintén az Egyesült Államokban végzett kutatást a kis- és középvállalatok körében, és a javadalmazást két részre bontva vizsgálta: megállapította, hogy a csoportteljesítményen alapuló juttatás a munkavállalói célok egy kulcsterülete, amivel hatékonyabban lehet vonzani, motiválni és megtartani is a dolgozókat, valamint az alpbérnek a versenytársakhoz mért szintje hatással van a szervezeti teljesítményre.

*Afrifa–Adesina* [2018] az Egyesült Királyságban működő kis- és középvállalatokra vonatkozóan megállapította, hogy érdemes a vezetők javadalmazásának optimális szintjét emberierőforrás-gazdálkodási rendszerek segítségével meghatározni, mert az egyértelműen hatással van a teljesítményükre is. *Wang és szerzőtársai* [2018] kanadai kis- és középvállalatok esetében mutatta ki, hogy bár több tényező (struktúra, stratégia) befolyásolja a szervezeti teljesítményt, a teljesítményarányos bérezési elv (*pay-for-performance*) érvényesítése hozzájárult a szervezeti teljesítmény fokozásához. *Bhabra–Hossain* [2017] szintén kanadai kis- és középvállalatok esetében azt is kimutatta, hogy a javadalmazási rendszer meghatározásában fontos szerepe van a lokációnak, vagyis a rurális térségekben található cégek magasabb fizetést kénytelenek fizetni a tehetségesebb dolgozóknak és vezetőknek, mert itt erősebb problémaként jelentkezik a vonzás és megtartás, mint az urbanizálódott központokban.

## Módszertan

A megfogalmazott kutatási kérdésünk és a szakirodalomban azonosított trendek, összefüggések kimutatására több szempontú megközelítést alkalmaztunk. Először leíró jellegű statisztikai eszközökkel ismertetjük az elemzésbe bevont vállalatok alapjellemzőit, majd ezt követően logisztikus regressziós módszertannal vizsgáljuk kutatási kérdésünket.

## Adatok

A következőkben a Szerb László által vezetett mikro-, kis- és középvállalati versenyképességi kutatócsoport – amelynek a szerzők is tagjai – magyar kis- és középvállalatok versenyképességi (primer) adatállományának önálló feldolgozásából származó eredményeket közöljük. Az adatokat – 2016 és 2020 között együttműködő intézmények és szakosodott szolgáltatók bevonásával kérdőíves módszerrel – kifejezetten abból a célból gyűjtötték, hogy a kompetenciák teljesítményének mérésével lehessen vizsgálni a kis- és középvállalatok vállalati szintű versenyképességét. A felmérések és az adatállomány-építés teljes folyamata a versenyképességi kutatócsoport szakmai felügyelete mellett történt.<sup>1</sup>

A felmérés menete a következő volt. A kezdeti telefonos kapcsolatfelvételt követően személyes találkozásra került sor, ahol 20 fő foglalkoztatotti létszám alatt a vállalat egyik, az operatív működtetésben is részt vevő tulajdonosát, 20 fő foglalkoztatotti létszám felett a vállalat egyik vezető tisztségviselőjét (függetlenül attól, hogy a vállalatban van-e tulajdona) kérték fel a kérdőív kitöltésére. A kérdezőbiztos által megkérdezettek szinte kizárólag zárt kérdésekre kellett válaszolniuk. A kérdőívet 2013 óta egyre szélesebb körben használják kutatási célokra Magyarországon is és külföldön is, így a potenciálisan félreérthető vagy zavaró kérdéseket már törölték vagy javították.

A beérkezett adatokat szigorú eljárásrend szerint ellenőrizték és tisztították. Csak olyan vállalatok adatai kerültek a mintába, amelyeknek minden szükséges adata rendelkezésre állt. Továbbá kikerültek a mintából az öt fő foglalkoztatotti létszám alatti cégek, valamint azok a vállalatok, amelyekkel szemben 2020. május 20-ig csődeljárás, felszámolás, végelszámolás vagy kényszertörlés folyamata kezdődött, zajlott vagy zárult le. Az adattisztítás után 1069 vállalat maradt a mintában. A minta tulajdonságainak (létszám alapján képzett vállalati méretkategóriák, TEÁOR'08 alapú ágazati besorolás, NUTS2/NUTS3 alapú területi elhelyezkedés) az alapsokaság jellemzőihez való viszonya alapján megállapítható, hogy a minta nem reprezentatív, és az alapsokaság összetételétől való eltérés elfogadható nagyságú esetsúlyokat magában foglaló súlyrendszerrel nem korrigálható. (A súlyrendszerrel szemben megfogalmazott követelmények: az esetsúlyok mindegyike 0,5–2,0 között vesz fel értéket, és számtani átlaguk 0,9–1,1 tartományon belül van.) Ennek következménye az, hogy a következtetések csak a mintára vonatkozathatók, az alapsokaságra nem. Az 1. táblázatban a minta összetétele látható az egydimenziós mennyiségi ismérv (a foglalkoztatottak létszáma) alapján képzett vállalati méretkategóriák szerint.

Egy átlagos vállalat 24,7 főt foglalkoztat, és 18,6 éves piaci tapasztalattal rendelkezik. A vállalatok 24,2 százaléka a mezőgazdaság és ipar szektoraiban (kivéve építőipar), 12,6 százaléka az építőiparban, 29,8 százaléka a tercier szektoron belül a kereskedelem és gépjárműjavítás ágazataiban, 33,3 százaléka pedig a tercier szektor más szolgáltatási ágazataiban tevékenykedik. Az adatfelvétel különböző éveiben beérkezett részminták között szignifikáns eltéréseket a vállalatok foglalkoztatotti létszáma (méretkategóriája), a vállalatok kora és/vagy ágazati elhelyezkedése szerint nem találtunk.

<sup>1</sup> Az adatfelvételt az EFOP-3.6.2-16-2017-00017 azonosítójú projekt támogatta.

## 1. táblázat

A kis- és középvállalati minta összetétele vállalati méretkategóriák szerint

Foglalkoztatotti létszám (fő)	Gyakoriság (darab)	Relatív gyakoriság (százalék)
1. kisebb méretű mikro vállalat <sup>a</sup> (0–4)	–	–
2. nagyobb méretű mikro vállalat (5–9)	356	33,30
3. kisebb méretű kisvállalat (10–19)	316	29,56
4. nagyobb méretű kisvállalat (20–49)	272	25,44
5. középvállalat (50–249)	125	11,69
Összesen	1069	100,00

<sup>a</sup> A mintából kikerültek az öt fő foglalkoztatotti létszám alatti cégek.

Forrás: saját szerkesztés.

A kérdőívek alapján a változók két csoportja vált vizsgálhatóvá. Az első csoport a különböző tényezők teljesítményének számszerűsítésére hivatott, a második csoport pedig a vállalat néhány alapvető tulajdonságát írja le: a TEÁOR'08 alapú ágazati besorolását, az alkalmazottak számát és az ez alapján értelmezett vállalatméret-kategóriát, a vállalat korát.

A kérdőív kitöltése során (más vizsgálatokhoz – például *Irwin és szerzőtársai* [1998], *Douglas–Ryman* [2003], *Priem–Butler* [2001] – hasonlóan) a válaszadónak egy ötpontos skálán kellett a felsorolt erőforrások és képességek észlelt fontosságát megítélniük. A felajánlott Likert-típusú skálán az 1-es érték egy adott erőforrás és képesség alacsony fontosságát jelölte, míg a 4-es érték a kiemelkedően magas relevanciát. A 0-s érték azt jelenti, hogy a válaszadó megítélése szerint az adott erőforrás és képesség a vállalat számára egyáltalán nem képvisel stratégiai jelentőséget, miközben a skála fennmaradó pontjai biztosítják a változók fontosságának egységes és fokozatos értékelését és számszerűsítését. Az 1-től 4-ig terjedő skála elegendő terjedelmet biztosít a vizsgált változók értékének megkülönböztetéséhez és megítéléséhez (*Lederer és szerzőtársai* [2013]). Összességében a kérdőív alapján 44 darab, a kis- és középvállalati kompetenciateljesítmény mérésére és értékelésére alkalmas változó kvantifikálható. A változók teljes listáját a *Függelék F1. táblázata* tartalmazza.

A következőkben azt vizsgáljuk, hogy a vállalati erőforrások és képességek mely körével magyarázható a javadalmazási rendszerek alkalmazása, ezek közül melyek a meghatározók, és ezek milyen összefüggésben állnak egymással. A kérdőívekben egy többszörös feleletválasztós kérdés keretében a következő válaszlehetőségek közül lehetett kiválasztani a válaszadók által is alkalmazott javadalmazási rendszereket: jutalmazási rendszer, az elvégzett munka utólagos értékelésével; prémiumrendszer, az előre megállapított feladatok alapján; csoportteljesítményeken alapuló javadalmazási rendszer; pénzügyi teljesítményeken alapuló javadalmazási rendszer; cafetéria; dolgozók bevonása a döntéshozatalba. A 2. táblázatban látható, hogy a mintában szereplő vállalatok mennyire gyakran alkalmazzák az egyes konkrét javadalmazási megoldásokat.

## 2. táblázat

Az alkalmazott javadalmazási megoldások megoszlása a mintában (többszörös feleletválasztás volt lehetséges,  $n = 1069$  darab)

	Gyakoriság (darab)	Relatív gyakoriság (százalék)
Jutalmazási rendszer, az elvégzett munka utólagos értékelésével	355	32,3
Cafetéria	226	20,6
Prémiumrendszer, az előre megállapított feladatok alapján	220	20,0
Pénzügyi teljesítményeken alapuló javadalmazási rendszer	122	11,1
Csoportteljesítményeken alapuló javadalmazási rendszer	96	8,7
Dolgozók bevonása a döntéshozatalba	79	7,2
Összesen	1098	100,0

*Forrás:* saját szerkesztés.

A vállalatok leggyakrabban az elvégzett munka utólagos értékelésén alapuló jutalmazási rendszert alkalmazzák (32,3 százalék), miközben a dolgozók döntéshozatalba történő bevonása (7,2 százalék) és a csoportteljesítményeken alapuló javadalmazási rendszer (8,7 százalék) a legkevésbé elterjedt. A többi javadalmazási megoldás relatív gyakorisága 11,1 százalék és 20,6 százalék között alakul.

A folytatásban a javadalmazási rendszerek alkalmazását leíró H4 ordinális változót a következők szerint kvantifikáltuk: 0: a kis- és középvállalat nem alkalmaz javadalmazási rendszert, 1: egyféle javadalmazási rendszert alkalmaz, 2: kétféle javadalmazási rendszert alkalmaz, 3: háromféle javadalmazási rendszert alkalmaz, 4: legalább négyféle javadalmazási rendszert alkalmaz. A 3. táblázat tartalmazza a mintában szereplő vállalatok által alkalmazott javadalmazási rendszerek (H4) gyakoriságait és relatív gyakoriságait.

## 3. táblázat

A javadalmazási rendszerek alkalmazása (H4) a mintában ( $n = 1069$  darab)

	Gyakoriság (darab)	Relatív gyakoriság (százalék)
0: nem alkalmaz javadalmazási rendszert	478	44,71
1: egyféle javadalmazási rendszert alkalmaz	298	27,88
2: kétféle javadalmazási rendszert alkalmaz	151	14,13
3: háromféle javadalmazási rendszert alkalmaz	89	8,33
4: legalább négyféle javadalmazási rendszert alkalmaz	53	4,96
Összesen	1069	100,00

*Forrás:* saját szerkesztés.

Látható, hogy a minta vállalatainak több mint kétötödénél a változó értéke nulla. A fennmaradó vállalatok körülbelül fele egyféle, másik fele pedig legalább kétféle

javadalmazási megoldást alkalmaz. A vizsgálat középpontjából álló H4 változó össze-függései az egyes keresztváltozók szerint a következők.

– A kis- és középvállalatok létszám alapján értelmezett vállalatmérete és a javadalmazási megoldások alkalmazásának kategóriaértékei között szignifikáns, gyenge erősségű kapcsolatot (Cramer-féle  $V$ -érték) találtunk:  $\varphi_c = 164$ . A Pearson-féle  $\chi^2 = 86,168$ , és az aszimptotikus szignifikancia a 0,050-ös küszöb alatt vett fel értéket (0,000). A kapcsolat létezésének mindkét gyenge feltétele is teljesült: az ötnél kevesebb elemszámú csoportok aránya 0 százalék, a minimális várt csoportelemszám pedig 6,20. A keresztábra (*Függelék F2. táblázata*) alapján egyértelműen megállapítható, hogy a vállalati méretkategória növekedésével a kis- és középvállalatok egyre többféle komponenst tartalmazó, egyre jobban szofisztikált javadalmazási rendszert alkalmaznak. Míg a nagyobb méretű mikrovállalatok esetében a javadalmazási módszereket egyáltalán nem alkalmazó cégek aránya 55,1 százalék, addig a középvállalatok 49,6 százaléka már legalább kétféle megoldást használ. A legjobban cizellált, négyféle vagy annál is több elemet integráló rendszereket alkalmazó cégek is főként a középvállalati méretkategóriából kerülnek ki. Az egyes vállalati méretkategóriákat az előfordulási gyakoriságok súlyozott számtani átlaga alapján értékelve megállapítható, hogy a javadalmazási rendszer szofisztikáltságát tekintve a nagyobb méretű mikrovállalatok lemaradása a kisebb méretű kisvállalatokhoz képest relatíve alacsony, a nagyobb méretű kisvállalatokhoz és főként a középvállalatokhoz képest azonban jelentős. Ezekben a magasabb vállalati méretkategóriákban a javadalmazási rendszerek kifinomultsága egyre jelentősebb.

– A javadalmazási rendszerek alkalmazásának kategóriaértéke és a vállalat kora, valamint a vállalatok TEÁOR'08 alapú ágazati elhelyezkedése között statisztikai összefüggés nincs.

A H4 változó és a többi, (43 darab) vállalati erőforrások és képességek mérése céljából létrehozott változó között a korreláció vagy egyáltalán nem áll fenn, vagy gyenge erősségű (a Pearson-féle lineáris korrelációs együtthatók értékei  $-0,178$  és  $0,368$  között alakulnak).

### *A regresszió módszertana*

A minta leíró jellegű bemutatását követően kutatási kérdésünk megválaszolásához olyan komplexebb elemzés alkalmazása a célszerű, amely az emberierőforrás-ciklusból a függő változó (H4 javadalmazási rendszer) működését befolyásoló elemhez kapcsolódik. Ezzel a cél a független változók önálló befolyásolóképességének kimutatása. Nem várhatjuk, hogy a kereszthatások, az együttmozgások teljes mértékben letisztulttá váljanak, mivel számos egyéb, nem felmért elem is jelentősen módosíthatja az összefüggéseket.

A statisztikai módszertan kiválasztása során számos tényezőt kellett figyelembe venni (*Babbie [2016]*). Az OLS regresszió nem indokolt, mivel nem feltételezhető, hogy az egyes kategóriák között ugyanakkora a távolság, illetve a normális

eloszlás sem biztosított. *Winship–Mare* [1984] szerint hasonló kérdések esetében multinomiális logisztikus vagy ordinális logisztikus regressziót lenne célszerű választani. Elsőre mindkét módszer alkalmasnak tűnik, ugyanakkor – bár az eredmények tekintetében a trendet nézve hasonló értékek jöttek ki – egyéb tényező befolyásolta a végleges döntést. A függő változó alapjellemzőinek tanulmányozása során egyértelművé vált, hogy magas (44,71 százalék) a javadalmazási rendszert egyáltalán nem alkalmazó vállalatok száma. Emiatt a logisztikus regresszió futtatása célszerű (a hiba logisztikus eloszlása ellenére), az (1) egyenlet lesz az alapmodellünk. Az egyenletrendszerben a függő változó a javadalmazási rendszer alkalmazása (H4), a független változók pedig további 43, vállalati tulajdonságokról, valamint erőforrásokról és képességekről információt hordozó kétértékű változó (0: a tényező hatása nem jelenik meg; 1: a tényező hatása megjelenik).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_{43} X_{43} + \beta_{44} Z_1 + \beta_{45} Z_2 + \dots + \beta_{73} Z_{30} + \varepsilon, \quad (1)$$

ahol  $Y = H4$ , a kétértékű javadalmazási rendszer fejlettsége,  $X_1$ -től  $X_{43}$ -ig a logisztikus regresszió kétértékű független változói,  $Z_1$ -től  $Z_{30}$ -ig a logisztikus regresszió kétértékű kontrollváltozói,  $\varepsilon$  a hibtag.

A modell magyarázó változóit – a versenyképességi pilléreket alkotó 43 tényezőt – a szignifikáns tényezők azonosítása miatt *forward* módszerrel vontuk be az egyenletbe. A fő hatásfaktorok a vállalati életkor, a méretkategória és az iparág. A vállalati életkort logaritmikusan kellett transzformálni, mivel ez megőrzi az egyes tényezők közötti eltérések arányát, ugyanakkor kezelhetővé teszi a kiugró értékeket. A méretkategória és az iparág nominális változóit kétértékűekké alakítottuk, referenciakategóriának vagy a legtöbb elemszámot tartalmazó részmintát (az iparágnál a kereskedelmet), vagy olyan tényezőt választottunk, amelyhez viszonyítva az eltérés vizsgálata fontos információt hordoz (méretnél pedig a mikrovállalatokat). A *forward* módszer alkalmazásával összesen 12 változó eredményezett szignifikáns összefüggést, ezt követően már felírhattuk a (2) egyenletet. A szűkített regresszió megfelel a kutatási kitűzésnek, hiszen az ennél több változó ugyan a módszertanból adódóan magasabb szintű magyarázó erőt eredményez, miközben a hatások mértékének és irányának értelmezése nehezebbé válik.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_9 X_9 + \beta_{10} Z_1 + \beta_{11} Z_2 + \dots + \beta_{28} Z_{19} + \varepsilon, \quad (2)$$

ahol  $Y = H4$ , a kétértékű javadalmazási rendszer fejlettsége,  $X_1$ -től  $X_9$ -ig a logisztikus regresszió kétértékű független változói,  $Z_1$ -től  $Z_{19}$ -ig a logisztikus regresszió kétértékű kontrollváltozói,  $\varepsilon$  a hibtag.



*A regresszió eredménye*

Modellünk eredményeit a 4. táblázat tartalmazza.

*4. táblázat*

A bináris logisztikus regresszió eredményei

Függő változó: a javadalmaozási rendszer kétértékű változója

Független változó	Exp(B)	Szignifikancia
D5 Szervezet működtetése – adminisztratív rutinok	1,403	0,097*
TERME3 Környezeti beruházás és minőségirányítás	1,307	0,072*
T2 Termék/szolgáltatás bevezetésével vagy javításával kapcsolatos tevékenységek	1,571	0,007***
M3 Értékesítési csatornák szofisztikáltsága	0,373	0,001***
M4 Alkalmazott marketingkommunikációs eszközök	2,688	0,000***
M5 Marketing-innováció	1,770	0,006***
H3 A három továbbképzési forma maximális értéke	2,685	0,000***
N3 Az idegen nyelveket különböző szinteken beszélők és a beszélt nyelvek fajtájának a kombinációja	1,545	0,008***
E3 A fejlődést elősegítő külső támogatás mértéke	2,121	0,002***
LN A vállalat életkora	1,031	0,830
<b>MÉRET</b> (referenciakategória: 5–9 fős mikrovállalatok)		
10–49 fős kis- és középvállalatok	1,202	0,252
50–249 fős kis- és középvállalatok	1,491	0,134
<b>ÁGAZAT</b> (referenciakategória: G – Kereskedelem, gépjárműjavítás)		
A) Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás	3,110	0,071*
B) Bányászat, kőfejtés	0,000	0,999
C) Feldolgozóipar	1,320	0,174
E) Vízellátás, szennyvízkezelés, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés	2,578	0,323
F) Építőipar	1,367	0,196
I) Szállítás, raktározás	1,351	0,381
H) Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	0,752	0,366
J) Információ, kommunikáció	1,429	0,349
K) Pénzügyi, biztosítási tevékenység	0,613	0,634
L) Ingatlanügyek	0,619	0,366
M) Szakmai, tudományos műszaki tevékenység	1,791	0,032**
N) Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	0,629	0,215
P) Oktatás	0,697	0,570
Q) Emberi egészségügyi, szociális ellátás	0,947	0,955

## A 4. táblázat folytatása

Független változó	Exp(B)	Szignifikancia
R) Művészet, szórakoztatás, szabadidő	0,000	0,999
S) Egyéb szolgáltatás	0,337	0,345
Konstans		-2,303
Nagelkerke-féle $R^2$		0,302
Cox-Snell-féle $R^2$		0,226
Log likelihood	1196,455	
N		1069

\*\*\* 99 százalékos, \*\* 95 százalékos, \* 90 százalékos szinten szignifikáns.

Forrás: saját szerkesztés.

A logisztikus regresszió statisztikai alapján a modell együttthatóira számított omnibuszteszt  $\chi^2$ -értéke 273,526, a modell szabadságfoka 28, a  $p$ -érték 0,000. Ezenkívül a Hosmer-Lemeshow-féle teszt  $p$ -értéke 0,314, a klasszifikációs tábla helyes találati aránya 71,9 százalék, azaz a logisztikus regressziós modell jósága teljes mértékben elfogadható. Ezek alapján jól látszik, hogy a modell korrigált  $R^2$ -értéke 30,2 százalék, ami közepesen erősnek minősíthető a társadalomkutatás területén. A táblázat többi részében az exponenciális  $\beta$ -értékek és a hozzájuk tartozó szignifikanciaszintek találhatóak. Ezen feltételek mellett az exponenciális  $\beta$ -értékek *ceteris paribus* esélyhányadost jelentenek, azaz azt mutatják meg, hogy hányszoros eséllyel lesz fejlett a javadalmazási rendszer az adott változó függvényében, a többi változó hatását kiszűrve (4. táblázat).

A táblázatban a *forward* módszerből adódóan a szignifikáns eredmények találhatóak meg a versenyképességi résztényezők közül. A kontrollváltozónak tekintett főhatások közül az iparágnál két esetben látható szignifikáns eltérés a referenciaváltozóhoz képest (Szakmai, tudományos műszaki tevékenység és Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás). Sem a méretnél, sem az életkornál nincs szignifikáns különbség, ami azt is jelenti, hogy a javadalmazási rendszer alkalmazása nem méret kérdése, valamint azt is, hogy – megfelelő gondolkodásmóddal – egy kezdő vállalatnál is lehet alkalmazni.

A vállalati méret esetében előzetesen feltételezett hatás hiányzik, ami a szakirodalomban azonosított összefüggéssel ellentétes, mert jellemzően a nagyobb mérettel együtt jelenik meg az alapvetően a nagyvállalatoknál azonosított emberierőforrás-ciklus is. Ez azt is jelenti, hogy a növekedés elsősorban a létszámbővítés esetében jelent összetettebb javadalmazási rendszert, hiszen az összetettebb folyamatok megfelelően operacionalizálhatók, ugyanakkor az emberi teljesítmény megítélésének érdekében kombinálni kell az objektív és szubjektív elemeket is. Ez az eredmény valószínűsíthetően arra vezethető vissza, hogy a vállalatok jellemzően jóval kisebb méretűek a mintában.

A versenyképességi részpillérek közül kilenc esetében van statisztikailag szignifikáns hatás, amelyeknek egy kivétellel pozitív irányú az esélyhányadosa. Ezek négy

nagyobb csoportra oszthatók: a menedzsmentmegoldások, a marketing, az emberi erőforrás-tényezők és a külső támogatás mértéke.

Az *első* csoportba három tényező tartozik, ezek közül a T2 kódú Termék/szolgáltatás bevezetésével vagy javításával kapcsolatos tevékenységek rendelkezik a legnagyobb esélyhányadossal (1,571), ugyanakkor a TERME3 kódú Környezeti beruházás és minőségirányítás (1,307) és a D5 kódú Szervezet működtetése – adminisztratív rutinok sem maradnak le sokkal (1,403). A szervezeti hatékonyság elősegíti a teljesítményméréshez kapcsolódó rendszerek kialakítását, amely leképződik a minőségirányítási rendszer meglétében is. A termék/szolgáltatás bevezetéséhez, javításához kapcsolódó tényező hatását szintén a teljesítmény és a hatékonyság növeléséhez lehet kötni. A megfelelő keretek biztosítása mellett lehetővé, illetve szükségessé válik az alkalmazottak közötti különbségek kialakítását célzó javadalmazási rendszer bevezetése. Ez alátámasztja *Némethné* [2010] elméleti keretrendszerében az emberi erőforrások mint inpu-telemek befolyásoló erejét.

A *második* csoportba szintén három tényező tartozik, és itt látható a legerősebb hatás. Az M4 kódú marketingkommunikációs eszközök alkalmazása révén 2,688-szoros eséllyel jelenik meg az alkalmazottak javadalmazásához kapcsolódó rendszer. Az M5 kódú Marketing-innováció esetében szintén pozitív a hatás (1,770-szeres esélyhányados), ugyanakkor ezekkel ellentétesen az M3 kódú Értékesítési csatornák esetében az esélyhányados 0,373, ami azt jelenti, hogy e területen kisebb eséllyel alkalmaznak javadalmazási rendszert. Az első két tényező hatása várható volt, hiszen a megfelelő marketing- és innovatív tevékenység szintén érdekeltté teheti az alkalmazottak közötti teljesítmények kimutatásában a vállalat vezetőit, ugyanakkor a harmadik tényezőt érdemes közelebbről is megvizsgálni. Az M3 lényegében azt jelenti, hogy milyen módon kerül a végső fogyasztóhoz a termék, a szolgáltatás, ahol közvetlenül is részt vesz az eladó. Várható lenne, hogy a szélesebb bázis is a teljesítmény fokozásához, illetve annak méréséhez vezet, ugyanakkor itt éppen egy ellentétes folyamat zajlik. Ez arra vezethető vissza, hogy ebben az esetben a csatornák kialakításához kapcsolódó döntés vezetői kompetencia, amely csökkenti az adott munkakörben dolgozó egyszemélyi felelősségét, illetve elszámoltathatóságát a végső teljesítményhez kapcsolódóan. Ez egyrészt kényelmesebb a dolgozó számára is, másrészt ugyanakkor a menedzsment is jobban tudja meghatározni a szükséges emberi erőforrás minőségét, az azzal szembeni elvárásokat is. A marketingtényezőnek a megjelenése azonosítható *Szerb–Hornyák* [2016], illetve *Lafuente és szerzőtársai* [2019] elméleti modellalkotásában is.

A *harmadik* csoportba két tényező tartozik. Itt az emberi erőforrás formálása áll a középpontban. A H3 kódú A három továbbképzési forma maximális értéke 2,685-szörös eséllyel, míg az N3 kódú Az idegen nyelveket a különböző szinteken beszélők és a beszélt nyelvek fajtájának a kombinációja 1,545-szörös eséllyel növelik a javadalmazási rendszer kialakítást. Mindezek egyrészt a cégről adnak egy képet, hogy milyen a vállalati kultúra, azaz milyen mértékben alkalmazzák az élethosszig tartó tanulás elveinek megfelelően a folyamatos fejlesztést. Másrészt pedig a különböző tréningek lehetőséget biztosítanak a saját szakterületen való elmélyülés mellett a kapcsolódó területekkel való megismerkedésre. A komplex, több szempontra

építkező folyamatok fontossága és a teljesítményre gyakorolt hatása szinte az összes tréning része, ez pedig nagyon jól alkalmazható a javadalmazási rendszer kialakításakor is. Nem állítjuk, hogy ez követelményként közvetlenül megjelenik akár a munkavállaló, akár a munkáltató részéről, viszont valószínűsíthető, hogy beépülve a gondolkodásba általános kritériumként fejt ki a hatását. Az idegen nyelv ismerete is ugyanilyen hatású, hiszen a nyelvtudás új ismereteket jelent, lehetőséget biztosít arra is, hogy a partnerekkel való találkozások során akár a javadalmazás kérdésköre is felmerüljön, továbbá idegen nyelvű forrásokat is elolvashatnak az alkalmazottak, s ennek révén a külföldi javadalmazási gyakorlatot is mélyebben megismerhetik. A nyelvtudás sokszor egyre inkább alapelvárás, de az idegen nyelvi kompetencia megléte további szofisztikáltsági igényhez vezethet. A továbbképzés, illetve a képzés jelentőségéről *Wiesner-Innes* [2010], *Cardon-Stevens* [2004] és *Aleem-Rahman* [2018] hasonló megállapításokra jutott, míg az idegennyelv-tudással kapcsolatban *Éltető-Udvari* [2018] vont le hasonló következtetéseket.

A negyedik csoportba egy tényező sorolható. Az E3 kódú A fejlődést elősegítő külső támogatás mértéke 2,121-szeres eséllyel vezet a javadalmazási rendszer kialakításához. Ez szervesen kapcsolódik az előző gondolatmenethez, azért került külön kategóriába, mert a szándék forrása nem a belső erőforrásokból kerül ki. A külső segítség azt jelenti, hogy a vállalat indításához, működtetéséhez kapcsolódó támogató szereplők megjelennek-e a vállalat életében vagy sem. Amennyiben igen, az azt is jelenti, hogy a hasonló vállalatok számára nyújtott tanács, mentorálás, hitel, menedzsment-segítség mellett egyéb megoldások alkalmazását is megoszthatják a menedzsmenttel. Ennek része a javadalmazási rendszer kérdése, amit egyértelműen is mutat a kutatás eredménye. A külső támogatások *Banai és szerzőtársai* [2017] szerint a kis- és középvállalatok esetében a foglalkoztathatóság bővítését teszik lehetővé, amellyel párhuzamosan megállapítható, hogy e tényező esetében nagyobb az igény javadalmazási rendszer tudatos alkalmazására.

## Következtetések

A javadalmazási rendszerek alapvetően befolyásolják az emberi tőke – mint kritikus tényező – vonzását, megtartását, ami a kis- és középvállalati versenyképességre hatással van. Számos tanulmány foglalkozik a nagyvállalatok és multinacionális szervezetek emberierőforrás-menedzsmentjével akár nemzetközi összefüggésben is, ugyanakkor a kis- és középvállalatok kiemelése elvétve történik meg. A nagyvállalati gyakorlat remek összehasonlítási alapot szolgáltat a kis- és középvállalatok részére, de figyelembe kell venni a cégméretből fakadó alapvető különbségeket (például a kis- és középvállalatok heterogenitása). A különböző országokban működő kis- és középvállalatok esetében szinte minden tanulmány megállapítja, hogy az emberi erőforrás menedzselése egyértelmű kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel: minél magasabb színvonalon kezelik az emberierőforrás-feladatokat, minél kifinomultabb és átgondoltabb eljárásokat alkalmaznak, annál eredményesebb lesz a cég működése, és jobb lesz a versenyképessége. A javadalmazási gyakorlatokat számos külső tényező

és a szervezet belső jellemzői is alakíthatják. A tanulmány célja az volt, hogy azonosítsuk azokat a komponenseket, amelyeknek szignifikáns befolyásuk van a javadalmazási rendszerek kialakítására.

Az 1069 magyarországi kis- és középvállalat adataira épülő elemzésünk során megállapítottuk, hogy a javadalmazási rendszer elmeinek változatossága kiegyensúlyozatlan, a válaszadók 44,7 százalékánál egyáltalán nem jelenik meg, míg 5,0 százalékuknál több mint háromféle rendszert is alkalmaznak egyidejűleg. Leggyakrabban az elvégzett munka utólagos értékelésén alapuló jutalmazás megoldásához folyamodnak, miközben legkevésbé a dolgozók döntéshozatalba történő bevonása jelenik meg. Az iparágak tekintetében két terület bizonyult szignifikánsnak, a többi kontrollváltozó esetében nem látható statisztikailag igazolható eltérés.

Logisztikus regressziót is lefuttattunk az egyes keresztösszefüggések kiszűréséhez. A regresszióba bevont kétértékű méret- és iparágváltozó mellett 43 részpillért és egy logisztikusan transzformált vállalatiéletkor-tényezőt is bevonztunk a modellbe. A *forward* módszer eredményeképpen összesen kilenc változó jelentett szignifikáns mértékű hatást. Ezek alapján a kutatási kérdésre négy fő, szignifikáns hatást mutató csoport kialakításával a következő tézis állítható fel. A hazai kis- és középvállalatok körében a javadalmazási rendszer alkalmazását a menedzsmentfolyamatok minősége, a marketingtevékenységek szervezettsége, az emberi erőforrás fejlettsége és a szervezeten kívülről érkező támogatás mértéke befolyásolja.

*A kutatás korlátai.* Egyrészt, a feltételezett összefüggések tesztelése a magyar minta összesen 1069 kis- és középvállalata adatainak a felhasználásával készült, de a minta alapsokasághoz viszonyított reprezentativitása nem biztosított. Másrészt, a vállalatok pénzügyi teljesítményét reprezentáló változók nem jelennek meg az elemzésben, ebből adódóan nem azonosíthatók a sikeres és a kevésbé sikeres/túlélésért küzdő vállalatok közötti különbségek az egyes javadalmazási megoldások melletti elköteleződés szempontjából. Harmadrészt, az exploratív módszertan sajátossága, hogy a szignifikáns hatásokat azonosítja, miközben a közvetlen módon nem befolyásoló elemek közvetve jelentősen módosíthatják a javadalmazási rendszer alkalmazását.

*A kutatási eredmények hasznosítási területei.* A nagyvállalati kutatások mellett fontos a kis- és középvállalati kör vizsgálata is, a nagymintás empirikus elemzések eredménye révén hozzájárultunk a javadalmazási rendszerek alkalmazásához kapcsolódó, a szakirodalomban azonosított befolyásoló tényezők feltárásához. A kiindulásként feltételezett kapcsolat igazolható a versenyképességi elemek és a javadalmazási rendszerek alkalmazása között. A kis- és középvállalatok számára a hosszú távú versenyképesség elérésének és fenntartásának egyik kritikus feltétele a dolgozók megfelelő javadalmazási rendszerének kialakítása.

Tanulmányunknak elsősorban akadémiai szempontból van jelentősége. Az eredmények kiindulópontként szolgálhatnak olyan további kutatásokhoz, amelyek a kis- és középvállalati emberierőforrás-gazdálkodás megértését tűzik ki célul.

A kutatás jelenlegi állapota alapján a kis- és középvállalatok vezetői számára is megfogalmazható gyakorlati tanulság. A szervezetek fejlődésének, növekedésének

egyik kulcseleme a javadalmazási rendszer kiépítése és alkalmazása, amelynek fontos része az azonosított tényezők fejlesztése is.

*További kutatási irány.* A szakirodalom feldolgozása alapján megállapítható, hogy a tanulmány exploratív jellegű eredményei hiánypótlók, és a téma további vizsgálatának szükségességére hívják fel a figyelmet. A megkezdett kutatás folytatásában a koncepcionális modell kialakítása és tesztelése a mikro-, kis- és középvállalati versenyképességi kutatócsoport nemzetközi kis- és középvállalati adatállományának felhasználásával is lehetséges. Érdemes kiterjeszteni az elemzést továbbá a javadalmazási rendszer pénzügyi jellemzőinek vizsgálatára is. Ennek érdekében be kell vonni a pénzügyi teljesítmények indikátorait, amit a vállalatok nyilvános pénzügyi-számviteli adataival való összekapcsolással lehet megvalósítani.

### *Hivatkozások*

- AFRIFA, G. A.–ADESINA, O. O. [2018]: How does directors' remuneration affect SMEs' performance? *Review of Accounting and Finance*, Vol. 17. No. 2. 238–258. o. <https://doi.org/10.1108/raf-12-2016-0199>.
- ALEEM, M. U.–RAHMAN, M. U. [2018]: Human Resource Management Practices and their Impacts on the Perceived Performance of SME's Operating in Karachi. *Pakistan Business Review*, Vol. 20. No. 2. 390–402. o. <http://dx.doi.org/10.22555/pbr.v20i2.802>.
- BABBIE, E. R. [2016]: *The practice of social research*. 14. kiadás, Cengage Learning, Andover.
- BACON, N.–HOQUE, K. [2005]: HRM in the SME Sector: Valuable Employees and Coercive Networks. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16. No. 11. 1976–1999. o. <https://doi.org/10.1080/09585190500314706>.
- BANAI ÁDÁM–LANG PÉTER–NAGY GÁBOR–STANCSICS MARTIN [2017]: A gazdaságfejlesztési célú EU-támogatások hatásvizsgálata a magyar kkv-szektorra. *Közgazdasági Szemle*, 64. évf. 10. sz. 997–1029. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2017.10.997>.
- BARNEY, J. B. [1995]: Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9. No. 4. 49–61. o. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>.
- BARNEY, J. B. [2001]: Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, Vol. 27. No. 6. 643–650. o. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>.
- BEER, M.–BOSELIE, P.–BREWSTER, C. [2015]: Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, Vol. 54. No. 3. 427–438. o. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>.
- BENNETT, B.–BETTIS, J. C.–GOPALAN, R.–MILBOURN, T. [2017]: Compensation goals and firm performance. *Journal of Financial Economics*, Vol. 124. No. 2. 307–330. o. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.01.010>.
- BHABRA, H. S.–HOSSAIN, A. T. [2017]: Does location influence executive compensation? Evidence from Canadian SMEs. *Journal of Management and Governance*, Vol. 22. No. 1. 89–109. o. <https://doi.org/10.1007/s10997-017-9377-5>.
- BOXALL, P.–PURCELL, J. [2016]: *Strategy and Human Resource Management*. 4. kiadás, Palgrave Mcmillan, Basingstoke, UK.

- BREWSTER, C.–MAYRHOFER, W.–FARNDALÉ, E. [2018]: Handbook of Research on Comparative Human Resource Management. 2. kiadás, Edward Elgar, Celtenham, UK. <https://doi.org/10.4337/9781784711139>.
- CARDON, M. S.–STEVENS, C. E. [2004]: Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, Vol. 14. No. 3. 295–323. o. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>.
- CERRATO, D.–DEPPERU, D. [2011]: Unbundling the Construct of Firm-Level International Competitiveness: A Conceptual Framework. *Multinational Business Review*, Vol. 19. No. 4. 311–331. o. <https://doi.org/10.1108/15253831111190162>.
- CHARLES, V.–SEI, T. [2019]: A two-stage OGI approach to compute the regional competitiveness index. *Competitiveness Review*, Vol. 29. No. 2. 78–95. o. <https://doi.org/10.1108/cr-08-2017-0050>.
- CLAVER-CORTÉS, E.–MARCO-LAJARA, B.–SEVA-LARROSA, P.–RUIZ-FERNÁNDEZ, L. [2019]: Competitive advantage and industrial district. *Competitiveness Review*, Vol. 29. No. 3. 211–235. o. <https://doi.org/10.1108/cr-08-2018-0048>.
- DOUGLAS, T. J.–RYMAN, J. A. [2003]: Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies. *Strategic Management Journal*, Vol. 24. No. 4. 333–347. o. <https://doi.org/10.1002/smj.301>.
- ÉLTETŐ ANDREA–UDVARI BEÁTA [2018]: Nemzetköziesedés a válság után – a magyar kis- és középvállalatok exportjára ható tényezők. *Közgazdasági Szemle*, 65. évf. 4. sz. 402–425. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2018.4.402>.
- FERNANDES, C. I.–FERREIRA, J. J.–VEIGA, P. M.–MARQUES, C. [2019]: The effects of co-competition on the innovation activities and firm performance. *Competitiveness Review*, Vol. 29. No. 5. 622–645. o. <https://doi.org/10.1108/cr-12-2018-0080>.
- FITZ-ENZ, J. [1995]: How to Measure Human Resource Management. McGraw-Hill, New York.
- FOMBRUN, C.–TICHY, N. M.–DEVANNA, M. A. [1984]: Strategic Human Resource Management. Wiley, New York.
- GHERHES, C.–WILLIAMS, N.–VORLEY, T.–VASCONCELOS, A. C. [2016]: Distinguishing micro-businesses from SMEs: a systematic review of growth constraints. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 23. No. 4. 939–963. o. <https://doi.org/10.1108/jsbed-05-2016-0075>.
- GOODERHAM, P.–NORDHAUG, O. [2011]: One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Resource Management Review*, Vol. 21. No. 1. 27–36. o. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.009>.
- GYŐRI ÁGNES [2018]: Kis- és középvállalkozások pénzügyi sérülékenysége. *Közgazdasági Szemle*, 65. évf. 3. sz. 240–258. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2018.3.240>.
- HARNEY, B.–DUNDON, T. [2006a]: An Emergent Theory of HRM: A Theoretical and Empirical Exploration of Determinants of HRM among Irish Small to Medium Sized Enterprises (SMEs). *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol. 15. 103–153. o. [https://doi.org/10.1016/s0742-6186\(06\)15002-7](https://doi.org/10.1016/s0742-6186(06)15002-7).
- HARNEY, B.–DUNDON, T. [2006b]: Capturing Complexity: Developing an Integrated Approach to Analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, Vol. 16. No. 1. 48–73. o. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00004.x>.
- HARNEY, B.–NOLAN, C. [2014]: HRM in Small and Medium-Sized Enterprises. Megjelent: *Harney, B.–Monks, K. (szerk.): Strategic HRM: Research and Practice in Ireland*. Orpen Press, Blackhall, 153–169. o.

- HEILMANN, P.–FORSTEN-ASTIKAINEN, R.–KULTALAHTI, S. [2020]: Agile HRM Practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, online, 1–16. o. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>.
- IRWIN, J. G.–HOFFMAN, J. J.–LAMONT, B. T. [1998]: The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: a resource-based view. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15. No. 1. 25–54. o. [https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(97\)00028-3](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(97)00028-3).
- JACKSON, S. E.–SCHULER, R. S.–JIANG, K. [2014]: An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, Vol. 8. No. 1. 1–56. o. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>.
- KALLEBERG, A. L.–BUREN, VAN M. E. [1996]: Is bigger better? Explaining the relationship between organization size and job rewards. *American Sociological Review*, Vol. 61. No. 1. 47–66. o. <https://doi.org/10.2307/2096406>.
- KAROLINY ZSUZSANNA–POÓR JÓZSEF [2017]: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások*. Wolters Kluwer, Budapest.
- KHARUB, M.–SHARMA, R. [2017]: Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review*, Vol. 27. No. 2. 132–160. o. <https://doi.org/10.1108/cr-02-2016-0007>.
- KOTÉY, B.–SLADE, P. [2005]: Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43. No. 1. 16–40. o. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00123.x>.
- LAFUENTE, E.–LEIVA, J. C.–MORENO-GÓMEZ, J.–SZERB László [2019]: A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ Business Research Quarterly*, <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.02.002>.
- LEDERER, M.–SCHOTT, P.–HUBER, S.–KURZ, M. [2013]: Strategic Business Process Analysis: A Procedure Model to Align Business Strategy with Business Process Analysis Methods. Megjelent: *Fischer, H.–Schneeberger, J.* (szerk.): *International Conference on Subject-Oriented Business Process Management*. Springer, Berlin–Heidelberg, 247–263. o. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-36754-0\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-642-36754-0_16).
- MOHAMAD, M. R.–MAT ZIN, N. [2019]: Knowledge management and the competitiveness of small construction firms. *Competitiveness Review*, Vol. 29. No. 5. 534–550. o. <https://doi.org/10.1108/cr-03-2018-0027>.
- MUDA, S.–RAHMAN, M. R. C. A. [2016]: Human Capital in SMEs Life Cycle Perspective. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 35. 683–689. o. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00084-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00084-8).
- MURA, L.–GONTKOVIČOVÁ, B.–SPIŠÁKOVÁ, E. D.–HAJDUOVÁ, Z. [2019]: Position of employee benefits in remuneration structure. *Transformations in Business and Economics*, Vol. 18. No. 2. 156–173. o.
- NAZ, F.–AFTAB, J.–AWAIS, M. [2016]: Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol. 3. No. 11. 699–708. o.
- NÉMETHNÉ GÁL ANDREA [2010]: A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 2. sz. 181–193. o.
- PAPANÉK GÁBOR [2010]: A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 4. sz. 354–370. o.



- PARRY, E.–STAVROU-COSTEA, E.–MORLEY, M. J. [2011]: The Cranet International Research Network on Human Resource Management in retrospect and prospect. *Human Resource Management Review*, Vol. 21. No. 1. 1–4. o. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.006>.
- POÓR JÓZSEF–KAROLINY ZSUZSANNA–KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA–ILLÉS B. CSABA [2018]: A HR gyakorlata. Hasonló és eltérő jellemzők az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában. Wolters Kluwer, Budapest.
- POÓR JÓZSEF–KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA–KAROLINY ZSUZSANNA–MACHOVA, R. [2019]: Global, regional and local similarities and differences in HRM in light of Cranet researches (2008–2016). *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, Vol. 6. No. 1. 1–23. o. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v6i1.253>.
- PRIEM, R. L.–BUTLER, J. E. [2001]: Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, Vol. 26. No. 1. 22–40. o. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>.
- REID, R.–MORROW, T.–KELLY, B.–MCCARTAN, P. [2002]: People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9. No. 3. 245–259. o. <https://doi.org/10.1108/14626000210438571>.
- RICHBELL, S.–SZERB László–VITAI Zsuzsanna [2010]: HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations*, Vol. 32. No. 3. 262–280. o. <https://doi.org/10.1108/01425451011038799>.
- ROGERS, D. [2017]: Compensation and Benefits Survey 2017. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, Vol. 118. No. 3. 499–511. o. <https://doi.org/10.1016/j.jand.2017.11.016>.
- RUTHERFORD, M. W.–BULLER, P. F.–MCMULLEN, P. R. [2004]: Human Resource Management Problems over the Life Cycle of Small to Medium-sized Firms. *Human Resource Management*, Vol. 42. No. 4. 321–335. o. <https://doi.org/10.1002/hrm.10093>.
- SALAZAR-ELENA, J. C.–GUIMÓN, J. [2019]: Management practices and small firms’ productivity in emerging countries. *Competitiveness Review*, Vol. 29. No. 4. 356–374. o. <https://doi.org/10.1108/cr-01-2019-0004>.
- SALEHI, M.–MOGHADAM, S. M. [2019]: The relationship between management characteristics and firm performance. *Competitiveness Review*, Vol. 29. No. 4. 440–461. o. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2018-0070>.
- SHEEHAN, M. [2013]: Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, Vol. 32. No. 5. 545–570. o. <https://doi.org/10.1177/0266242612465454>.
- SINGH, R.–RIGSBY, J.–RAMGULAM, N. [2017]: A study of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Trinidad: Formal human resource management practices and the performance of SMEs. *Journal of Eastern Caribbean Studies*, Vol. 42. No. 2. 53–80. o.
- STEINMETZ, H.–SCHWENS, C.–WEHNER, M.–KABST, R. [2011]: Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: The Cranet project as an example. *Human Resource Management Review*, Vol. 21. No. 1. 16–26. o. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.008>.
- SUDA, T. [2007]: Converging or still diverging? A comparison of pay systems in the UK and Japan. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18. No. 4. 586–601. o. <https://doi.org/10.1080/09585190601178877>.
- SZERB LÁSZLÓ–HORNYÁK MIKLÓS [2016]: A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. Megjelent: *Lengyel Imre–Nagy Benedek* (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása*. JATEPress, Szeged, 307–325. o.

- SZERB LÁSZLÓ-RIDEG ANDRÁS-KRUZSLICZ FERENC-MÁRKUS GÁBOR-LUKOVSZKI LÍVIA-KRABATNÉ FEHÉR ZSÓFIA-HORNYÁK MIKLÓS-HORVÁTH KRISZTINA [2019a]: Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és -elemzés a magyar kisvállalati (MKKV) szektorban. RIERC kutatási beszámoló. PTE-KTK Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatási Központ, Pécs, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29806.77124>.
- SZERB LÁSZLÓ-VARGA ATTILA-SEBESTYÉN TAMÁS-SZABÓ NORBERT [2019b]: A vállalkozás szerepe a gazdasági növekedésben Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 66. évf. 6. sz. 607–634. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2019.6.607>.
- THOM, M.-REILLY, T. [2015]: Compensation Benchmarking Practices in Large U.S. Local Governments: Results of a National Survey. *Public Personnel Management*, Vol. 44. No. 3. 340–355. o. <https://doi.org/10.1177/0091026015586266>.
- TORRINGTON, C.-HALL, L.-TYLOR, S.-ATKINSON, C. [2014]: *Human Resource Management*. 9. kiadás. Pearson Education Limited, Harlow, UK.
- TOWERS PERRIN [1992]: *Priorities for Gaining Competitive Advantage: A Worldwide Human Resource Study*. Towers Perrin, London.
- ULRICH, C.-ALLEN, J.-BROCKBAK, W.-YOUNGER, J.-NYMAN, M. [2009]: *HR Transformation*. McGraw Hill, New York, NY.
- WANG, T.-THORNHILL, S.-ZHAO, B. [2018]: Pay-for-Performance, Employee Participation, and SME Performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 56. No. 3. 412–434. o. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12268>.
- WAY, S. A. [2002]: High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, Vol. 28. No. 6. 765–785. o. <https://doi.org/10.1177/014920630202800604>.
- WIESNER, R.-INNES, P. [2010]: Bleak house or bright prospect?: HRM in Australian SMEs over 1998–2008. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 48. No. 2. 151–184. o. <https://doi.org/10.1177/1038411110368465>.
- WINSHIP, C.-MARE, D. R. [1984]: Regression Models with Ordinal Variables. *American Sociological Review*, Vol. 49. No. 4. 512–525. o. <https://doi.org/10.2307/2095465>.

## Függelék

### *F1. táblázat*

A kis- és középvállalati versenyképességi kutatócsoport versenyképesség-változóinak teljes listája

Kód	Leírás
H2	Az alkalmazottakkal kapcsolatban felmerült problémák
H3	A továbbképzésen részt vett foglalkoztatottak aránya
H4	Javadalmazási rendszerek alkalmazása
H5	Az emberi tőke egyedisége
T1	Termékinnováció
T2	Termék/szolgáltatás bevezetésével vagy javításával kapcsolatos tevékenységek
T3	Az innovatív termékek eladásának az értékesítés nettó árbevételén belüli aránya
T4	Termék, szolgáltatás egyedisége és a folyamatos innováció

## Az F1. táblázat folytatása

Kód	Leírás
HP1	A vállalkozás értékesítésének földrajzi területei Magyarországon
HP2	A cég piaci versenyének jellemző szintje
HP3	Célpiac várható alakulása a következő öt évben
HP4	Versenyintenzitás
HP5	Gyors reagálás a vevői igényekre
E1	Gazdasági és innovációs együttműködések száma
E2	Együttműködések idejének aránya a cégalapítás óta eltelt időhöz képest
E3	A fejlődést elősegítő külső segítség mértéke
E4	Partnerkapcsolatok, hálózatosodás egyedisége
TERME1	A vállalkozás technológiájának szintje magyarországi viszonylatban
TERME2	Alkalmazott technológia érettsége/kora és technológiai innováció
TERME3	Környezeti menedzsment és minőségbiztosítás
TERME4	IKT-eszközök alkalmazása
TERME5	Technológia, termelésirányítás, minőségbiztosítás és IKT-eszközök egyedisége
D1	Információforrások alkalmazása/figyelembevétele a döntéshozatal során
D2	Pénzügyi információk alkalmazása/figyelembevétele a döntéshozatal során
D3	Információmegosztás
D4	Konzultáció a döntéshozatal során
D5	A szervezet működtetése, adminisztratív rutinok, tudásmegosztás
S1	A vállalkozás jellemző stratégiai iránya
S2	Növekedési stratégia (üzletágak száma és kapcsolódása alapján)
S3	A válaszadó vezető vállalkozói képességei
S4	A hosszú távú proaktív stratégia egyedisége
M1	Termékek/szolgáltatások egyedisége
M2	A legfontosabb termék/szolgáltatás árszínvonala
M3	Értékesítési csatornák szofisztikáltsága
M4	Alkalmazott marketingkommunikációs eszközök
M5	Marketing-innováció
M6	Marketingmódszerek egyedisége
N1	A külföldi vevők összes vevőn belüli aránya
N2	Az exportárbevétel aránya az értékesítés teljes nettó árbevételén belül
N3	Nyelvismeret, nyelvi képességek
N4	Elhelyezkedés egyedisége
O1-2	WebIndex 1.0 (online jelenlét sebessége, komplexitása, megjelenése)
O3	WebIndex 2.0 (Mail, Apple, GPlus, Facebook, Twitter, Instagram)
O4	Online marketingmegoldások alkalmazása

Forrás: Szerb és szerzőtársai [2019a].

## F2. táblázat

A kis- és középvállalatok létszám alapján értelmezett méretkategóriáinak és a javadalmazási megoldások alkalmazásának (kategóriaérték) keresztábrája (darab)

H4 ordinális változó értékei (0–4.)	T3 értékeinek előfordulási gyakorisága az egyes kis- és középvállalati méretkategóriák (1–5.) szerint				Összesen	
	kisebb <sup>a</sup>		nagyobb			
	mikrovállalat	kisvállalat	kisebb	nagyobb		
0: nem alkalmaz javadalmazási rendszert	–	196	154	92	36	478
1: egyféle javadalmazási rendszert alkalmaz	–	90	94	87	27	298
2: kétféle javadalmazási rendszert alkalmaz	–	39	42	43	27	151
3: háromféle javadalmazási rendszert alkalmaz	–	24	15	34	16	89
4: legalább négyféle javadalmazási rendszert alkalmaz	–	7	11	16	19	53
Összesen	–	356	316	272	125	1069

<sup>a</sup> Jelen tanulmányban nem vizsgáltuk a kisebb méretű mikrovállalatokat.

H4 kód: Javadalmazási rendszerek alkalmazása (kategória).

T3 kód: Az innovatív termékek eladásának az értékesítés nettó árbevételén belüli aránya.

A kis- és középvállalati méretkategóriák: 1. kisebb méretű mikrovállalat (0–4 foglalkoztatott); 2. nagyobb méretű mikrovállalat (5–9 fő foglalkoztatott); 3. kisebb méretű kisvállalat (10–19 fő foglalkoztatott); 4. nagyobb méretű kisvállalat (20–49 fő foglalkoztatott); 5. középvállalat (50–249 fő foglalkoztatott).

*Forrás:* saját szerkesztés.